

**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
GAB CMT EX – CIE
ESCOLA DE INTELIGÊNCIA MILITAR DO EXÉRCITO**



CURSO AVANÇADO DE INTELIGÊNCIA PARA OFICIAIS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



**AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO ANALISTA INTEGRADOR, EM UMA
CENTRAL DE INTELIGÊNCIA, DURANTE AS OPERAÇÕES BÁSICAS**

**Brasília
2023**

Maj DIEGO MAIA MENDONÇA

**AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO ANALISTA INTEGRADOR, EM UMA
CENTRAL DE INTELIGÊNCIA, DURANTE AS OPERAÇÕES BÁSICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Inteligência
Militar do Exército, como requisito
para a obtenção do Grau de Pós-
graduação *Lato Sensu* de
**Especialização em Análise de
Inteligência.**

Orientador: Ten Cel CARLOS ROGÉRIO DE FREITAS **PACCIULLI**

Brasília

2023

M539c Mendonça, Diego Maia

As competências necessárias ao analista integrador, em uma central de inteligência, durante as operações básicas / Diego Maia Mendonça – 2023.
36 f.

Orientador: Carlos Rogério de Freitas Pacciulli
Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Análise de Inteligência)
- Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIME), Brasília – DF, 2023.

1. Exército Brasileiro 2. Analista Integrador 3. Inteligência
4. Central de Inteligência 5. Operações Básicas I. Título.

Maj DIEGO MAIA MENDONÇA

**AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO ANALISTA INTEGRADOR, EM UMA
CENTRAL DE INTELIGÊNCIA, DURANTE AS OPERAÇÕES BÁSICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Inteligência
Militar do Exército, como requisito
para a obtenção do Grau de Pós-
graduação *Lato Sensu* de
**Especialização em Análise de
Inteligência.**

Aprovado em 19 de junho de 2023.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO:

CARLOS ROGÉRIO DE FREITAS PACCIULLI – TC - Presidente
Escola de Inteligência Militar do Exército

ARON FERREIRA MACHADO - Cel - Membro
Escola de Inteligência Militar do Exército

RESUMO

A análise de inteligência desempenha um papel crucial nos dias de hoje, proporcionando aos comandantes uma compreensão aprimorada da situação e contribuindo para a consciência situacional e a tomada de decisões. Dentro da estrutura de uma Central de Inteligência, o Analista Integrador exerce uma função essencial nesse processo durante as operações fundamentais. No entanto, devido à falta de diretrizes claras sobre o papel do Analista Integrador na doutrina nacional, é necessário recorrer à bibliografia norte-americana e a lições aprendidas no campo da inteligência competitiva no ambiente empresarial. Portanto, o Analista Integrador deve desenvolver habilidades analíticas, habilidades de pensamento e padrões intelectuais de pensamento, além de possuir características intelectuais essenciais. É fundamental que o analista integrador esteja familiarizado com as particularidades de cada operação básica, a fim de auxiliar no planejamento e na produção de conhecimentos relevantes. Este estudo também ressalta a importância de esclarecer o papel do analista integrador e estabelecer normas para essa função. Isso contribuirá para aprimorar as estruturas e organizações da Função de Combate Inteligência na Força Terrestre. Ao estabelecer uma base sólida para a normatização do cargo, será possível garantir que os analistas integradores possam desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficaz. Em suma, a análise de inteligência desempenha um papel vital na tomada de decisões. O Analista Integrador, como parte desse processo, deve adquirir as habilidades necessárias e ter um conhecimento aprofundado das operações básicas. Ao promover a padronização dessa função, podemos fortalecer as estruturas e organizações envolvidas, aprimorando assim a Função de Combate Inteligência na Força Terrestre.

Palavras-chave: Exército Brasileiro. Análise. Inteligência. Analista Integrador. Central de Inteligência. Operações Básicas.

ABSTRACT

Intelligence analysis plays a crucial role today, providing commanders with an enhanced understanding of the situation and contributing to situational awareness and decision-making. Within the structure of an Intelligence Center, the Integrated Analyst fulfills an essential function in this process during fundamental operations. However, due to the lack of clear guidelines regarding the role of the Integrated Analyst in national doctrine, it is necessary to resort to American literature and lessons learned in the field of competitive intelligence in the business environment. Therefore, the Integrated Analyst must develop analytical skills, thinking skills, intellectual thinking patterns, and possess essential intellectual characteristics. It is essential for the Integrated Analyst to be familiar with the specifics of each fundamental operation in order to assist in planning and producing relevant knowledge. This study also highlights the importance of clarifying the role of the Integrated Analyst and establishing standards for this position. This will contribute to improving the structures and organizations of the Intelligence Combat Function in the Land Force. By establishing a solid foundation for the standardization of the position, it will be possible to ensure that Integrated Analysts can perform their duties efficiently and effectively. In summary, intelligence analysis plays a vital role in decision-making. The Integrated Analyst, as part of this process, must acquire the necessary skills and have a deep understanding of fundamental operations. By promoting the standardization of this function, we can strengthen the involved structures and organizations, thereby enhancing the Intelligence Combat Function in the Land Force.

Keywords: Brazilian army. Analysis. Intelligence. Integrator Analyst. Intelligence Center. Basic Operations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 A INTELIGÊNCIA MILITAR TERRESTRE	11
2.1 A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE NA INTELIGÊNCIA MILITAR	13
2.2 A CENTRAL DE INTELIGÊNCIA E O PAPEL DO ANALISTA INTEGRADOR ...	16
3 IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE INTELIGÊNCIA INTEGRADA EM AMBIENTES EXTERNOS AO EXÉRCITO BRASILEIRO	20
3.1 A ANÁLISE DE INTELIGÊNCIA NO EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA	21
3.2 A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO RAMO EMPRESARIAL	26
4 AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO ANALISTA INTEGRADOR NAS OPERAÇÕES BÁSICAS	29
4.1 AS OPERAÇÕES BÁSICAS E SUAS NECESSIDADES DE INTELIGÊNCIA.....	29
4.2 AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO ANALISTA INTEGRADOR	33
5 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos antigos, possuir e utilizar informações em um conflito militar tem sido reconhecido como uma vantagem significativa. Líderes ao longo da história utilizaram esse recurso com grande efeito e, ao longo dos anos, tornou-se um aspecto fundamental da guerra (KEEGAN, 2006).

Em operações militares, segundo o Manual Inteligência Militar Terrestre (2015a), é essencial ter uma compreensão correta dos dados processados para planejar e executar operações de forma eficaz, desde o nível tático até o estratégico. A informação é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados.

Ainda, segundo o Manual Inteligência Militar Terrestre (2015a), o domínio das informações relevantes permite que os comandantes obtenham uma melhor compreensão da situação, contribuindo para a consciência situacional e a tomada de decisões. À medida que a tecnologia continua a evoluir, a capacidade de analisar e sintetizar informações se tornará ainda mais crítica para alcançar o sucesso em operações militares.

Figura 1 - Hierarquia cognitiva da consciência situacional



Fonte: Brasil (2015a, p. 2-1).

A consciência situacional é uma das principais tarefas da Inteligência Militar, que consiste em obter informações em tempo real sobre as condições

meteorológicas e as ações do inimigo no campo de batalha. Essas informações, oriundas de diversas fontes, permitem que os comandantes em todos os níveis tomem decisões e reduzam as incertezas, criando vantagens operacionais e permitindo o emprego dos meios de forma mais efetiva (CERÁVOLO, 2019).

O Caderno de Instrução Central de Inteligência (2020) afirma que a criação da Central de Inteligência (Cent Intlg) pelo Exército Brasileiro foi motivada pela necessidade de se integrar dados obtidos de várias fontes, tornando o conhecimento mais completo e confiável, proporcionando maior consciência situacional e, conseqüentemente, superioridade de informações do escalão apoiado.

A Cent Intlg possui em sua estrutura um militar responsável pela integração dos conhecimentos obtidos e analisados pelas fontes humanas e pelas fontes tecnológicas, este é o Analista Integrador (BRASIL, 2020).

Nos tempos atuais, onde o volume de informações e a capacidade de análise estão inversamente proporcionais, sendo o primeiro infinitamente maior que o segundo, dois princípios da Inteligência Militar se contrapõem, a oportunidade e a precisão (BRASIL, 2015a). O dilema é alimentar o escalão superior com conhecimentos sumariamente analisados, correndo o risco de transmitir informações incompletas ou mesmo equivocadas, mas com tempestividade, ou, ao contrário, atingir uma profundidade maior na transformação dos dados em conhecimentos, mesmo que isso leve mais tempo.

No contexto das operações básicas, a importância de cada princípio da inteligência militar deve ser pensada. A disseminação oportuna de inteligência pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso no campo de batalha. No entanto, em tais situações, a necessidade de inteligência geralmente requer um cronograma reduzido para coleta e análise de dados, o que pode resultar em métodos de coleta de dados quantitativos e qualitativos abaixo do ideal ou na incapacidade de validar informações de várias fontes (RUEDA, 2015).

Desta forma, este trabalho propõe uma discussão acerca das competências que devem ser desenvolvidas pelo Analista Integrador atuando em uma Central de Inteligência no transcorrer das operações básicas. Para isto, estudaremos a importância da análise na Inteligência Militar, a estrutura de uma Cent Intlg e o papel do Analista Integrador segundo a doutrina do Exército Brasileiro. Além disso, verificaremos alguns aspectos da análise de inteligência aplicados no Exército dos Estados Unidos da América e também no ambiente empresarial. Ainda,

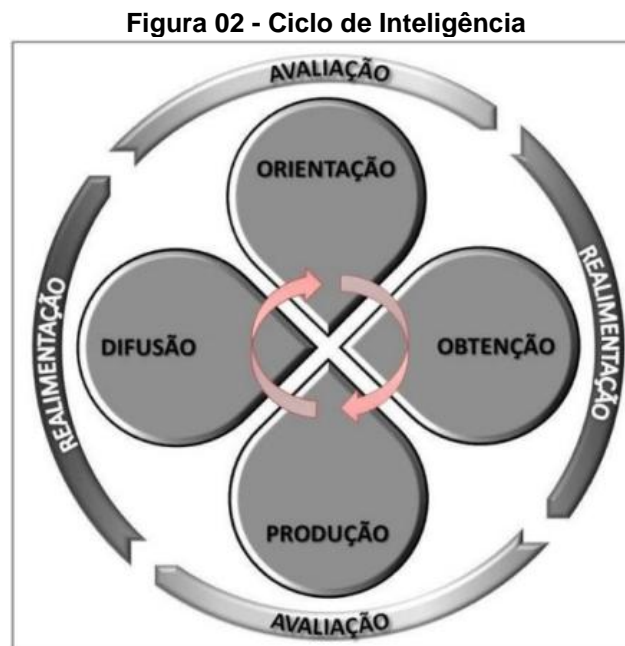
apresentaremos as competências no âmbito do EB e as suas Operações Básicas, a fim de chegarmos ao perfil desejável do militar designado para essa função.

2 A INTELIGÊNCIA MILITAR TERRESTRE

A inteligência militar tem sido um aspecto crucial da guerra ao longo da história. Apesar das muitas mudanças ocorridas nos ambientes operacionais modernos, o objetivo básico da inteligência militar permanece o mesmo: identificar ameaças, minimizar incertezas e explorar oportunidades para contribuir decisivamente para o sucesso das operações militares (BRASIL, 2015b).

No combate moderno, a Inteligência não possui o caráter somente descritos das capacidades de combate das forças oponentes. Possibilita também uma compreensão mais ampla dos atores presentes no ambiente operacional, sob os aspectos: cultura, perspectivas, motivações, objetivos, aprovação popular e apoio recebido (BRASIL, 2015b).

Com isso, a Inteligência tem a missão de servir de base para o planejamento, a execução e o acompanhamento das operações, colaborando com o processo de tomada de decisão, numa atividade dinâmica e contínua. Portanto, a fim de satisfazer a necessidade de conhecer do comando, as atividades de Inteligência são permanentes e são desenvolvidas mesmo no tempo de paz, por meio do Ciclo de Inteligência - Orientação, Obtenção, Produção e Difusão (BRASIL, 2015b).



Fonte: Brasil (2015b, p. 4-1).

A fase de Orientação destina-se iniciar o processo, emitindo ordens, determinando as necessidades de inteligência (NI), elaborando o Plano de Obtenção de Conhecimentos (POC) e controlando a atividade executada por todos os envolvidos (BRASIL, 2015b).

A segunda fase, chamada de Obtenção, possui a finalidade de explorar todas as fontes de dados disponíveis e direcioná-los para os elementos de análise que serão os responsáveis em transformá-los em conhecimentos de inteligência (BRASIL, 2015b).

Segundo o Manual de Planejamento e Emprego da Inteligência Militar (2016), fonte é:

Tudo aquilo que contém, produz ou apreende um dado. As fontes podem ser pessoas, grupos, organizações, documentos, fotos, vídeos, instalações, equipamentos e qualquer outro elemento do qual se pode extrair dados de interesse para a Inteligência Militar. As fontes de Inteligência, independentemente de sua natureza humana, de sinais, de imagens e de cibernética, são numerosas e variadas (BRASIL, 2016, p. 2-21).

Na fase de Produção, todos os dados obtidos são transformados em conhecimento, por meio da análise de inteligência. Nesta etapa, os analistas elaboram produtos e fazem projeções a respeito dos riscos e dos fatos relevantes no ambiente operacional. Esta é a fase mais importante, pois esses produtos da análise devem ser “oportunos, relevantes e detalhados”, portanto, o papel do analista de inteligência deve ser destacado, pois a sua competência ou a falta dela pode levar a um assessoramento equivocado do comando (BRASIL, 2015b).

A última fase, a Difusão, representa a materialização do produto sendo disponibilizado, oportunamente, à autoridade demandante, caracterizando o atendimento às necessidades de inteligência estabelecidas na primeira fase. Este ciclo é contínuo, onde há uma realimentação e reorientação no planejamento e no esforço de busca (BRASIL, 2015b).

O Manual Conceito Operativo do Exército (2023) também ressalta a importância das atividades de inteligência, destacando que o conhecimento, para ser útil, deve passar pelas estruturas de comando da Força Terrestre, sendo necessárias a segurança e a difusão oportuna e com correção da informação.

Figura 03 - Ciclo de Inteligência Militar - Ciclo OODA



Fonte: Brasil (2023, p. 5-13).

2.1 A Importância da Análise na Inteligência Militar

A análise de inteligência se baseia em disciplinas. As disciplinas clássicas de Inteligência são a Inteligência de Fonte Aberta, a Inteligência de Fonte Humana, a Inteligência de Sinais e a Inteligência de Imagens.

A Inteligência de Fonte Aberta é a obtenção de informações a partir de fontes abertas disponíveis ao público, como jornais, revistas, sites e redes sociais. Já a Inteligência de Fonte Humana compreende a obtenção de informações por meio de fontes humanas, como espões, informantes e fontes confidenciais. Ambas as disciplinas têm como objetivo coletar dados relevantes para a tomada de decisões estratégicas (BRASIL, 2015a).

Por outro lado, a Inteligência de Sinais e a Inteligência de Imagens são disciplinas que se concentram na obtenção de informações por meio de diferentes formas de comunicação. A Inteligência de Sinais envolve a interceptação e análise de sinais de comunicação, como rádio, telefone e internet, enquanto a Inteligência de Imagens se concentra na obtenção de informações a partir de imagens, como fotos de satélite, fotografias aéreas e imagens de câmeras de segurança. Essas disciplinas utilizam técnicas especializadas para extrair dados relevantes das fontes

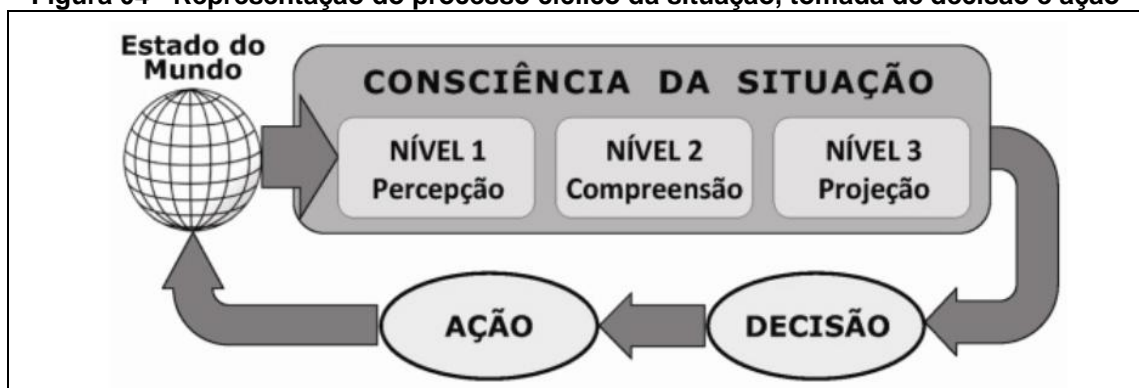
e contribuem para a compreensão de situações e eventos em diferentes áreas (BRASIL, 2015a).

Além das disciplinas clássicas, a Inteligência Militar Terrestre também obtém conhecimentos da Inteligência Geográfica, por Assinatura de Alvos, Cibernética, Técnica e Sanitária, necessitando assim de pessoal especializado para a busca e para tratamento dessas informações (BRASIL, 2015a).

Assim, a função de combate inteligência se tornou uma atividade complexa que analisa um número significativo de variáveis, possibilitando ao comando a obtenção de uma plena consciência situacional (CSIT) do espaço de batalha onde se encontram as forças militares (BRASIL, 2015b).

Segundo Endsley (1995), a consciência situacional é “a percepção de elementos e eventos ambientais com relação ao tempo ou espaço, a compreensão de seu significado e a projeção de seu status futuro”.

Figura 04 - Representação do processo cíclico da situação, tomada de decisão e ação

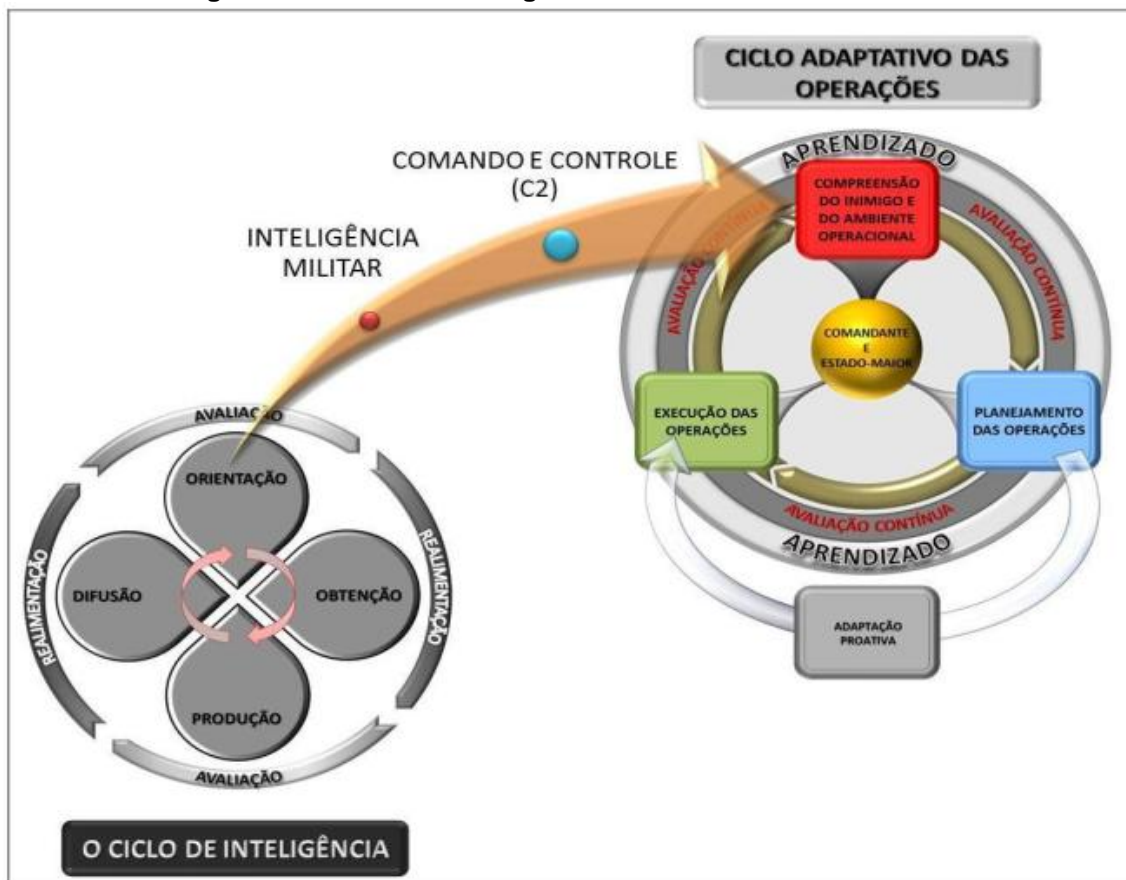


Fonte: Mathias et al. (2021, p. 39).

Endsley (1995) descreve a consciência situacional como uma integração de três níveis ou fases organizadas em hierarquia. O nível 1 é onde os elementos do ambiente, em seu estado, atributos e dinâmica são percebidos. Já no nível 2 da CSIT é onde a situação atual é compreendida, por meio da síntese dos conhecimentos adquiridos na fase anterior, alcançando a capacidade de combinar, interpretar, armazenar e reter as informações obtidas naquele nível. Por fim, o nível 3 abrange uma projeção da situação futura do ambiente, pelo menos em um curto prazo, permitindo prospectar ou antecipar fatos posteriores e suas dinâmicas, conforme disposto na Figura 04 (MATHIAS et al., 2021).

Em contrapartida, o Manual Inteligência Militar Terrestre (2015) afiança que a CSIT é alcançada por meio das técnicas de análise e julgamento dos conhecimentos relevantes, a fim de determinar a relação entre os fatores operativos e de decisão. Este status é obtido com a disponibilidade de informações e da competência no trato dos dados que, aliada às crenças, valores e à experiência profissional do analista, o colocam em vantagem operacional em relação ao seu oponente (BRASIL, 2015b).

Figura 05 - O ciclo de inteligência e a consciência situacional



Fonte: Brasil (2015a, p. 2-3).

Com a evolução do combate moderno, a Inteligência Militar, por meio do Sistema de Inteligência do Exército (SIEEx), foi compelida a acompanhar as mudanças rápidas, no ambiente complexo e volátil, a fim de melhor assessorar os tomadores de decisão, dando a estes a ciência dos dados coletados, oriundos das diversas fontes.

Nesse contexto, foi criada a estrutura da Central de Inteligência (Cent Intlg), no âmbito do Exército Brasileiro, tendo em vista a:

Necessidade de se integrar dados obtidos de várias fontes, tornando o conhecimento mais completo e confiável, proporcionando maior consciência

situacional e, conseqüentemente, superioridade de informações do escalão apoiado. Isso é refletido pela complexidade tecnológica do século XXI, pelo quadro de incerteza característico de muitas operações atuais e pela necessidade de reforçar o ambiente de comando e controle com pessoal especializado e meios, com a finalidade de potencializar a capacidade de produzir e difundir conhecimentos com oportunidade (BRASIL, 2020, p. 7).

2.2 A Central de Inteligência e o papel do Analista Integrador

Para Carneiro (2022), a Central de Inteligência foi concebida para trabalhar a coordenação e a integração das atividades dos entes de obtenção, consolidando os resultados e redirecionando os esforços de busca. É nesta estrutura que se materializa, principalmente, a 3ª fase do Ciclo de Inteligência, a Produção, transformando dados brutos em conhecimentos que podem mudar o rumo das operações (CARNEIRO, 2022).

De acordo com o Caderno de Instrução Central de Inteligência (2020), a Companhia de Análise (Cia Anl), no caso do Batalhão de Inteligência Militar (BIM), e o Pelotão de Análise (Pel Anl), no caso da Companhia de Inteligência Militar (CIM), têm a atribuição de desdobrar a Cent Intlg, quando em operações, e compor, ainda, a Célula de Inteligência (Cel Intlg) do escalão apoiado.

Ainda segundo esse manual, a Cent Intlg é organizada da seguinte forma durante as operações:

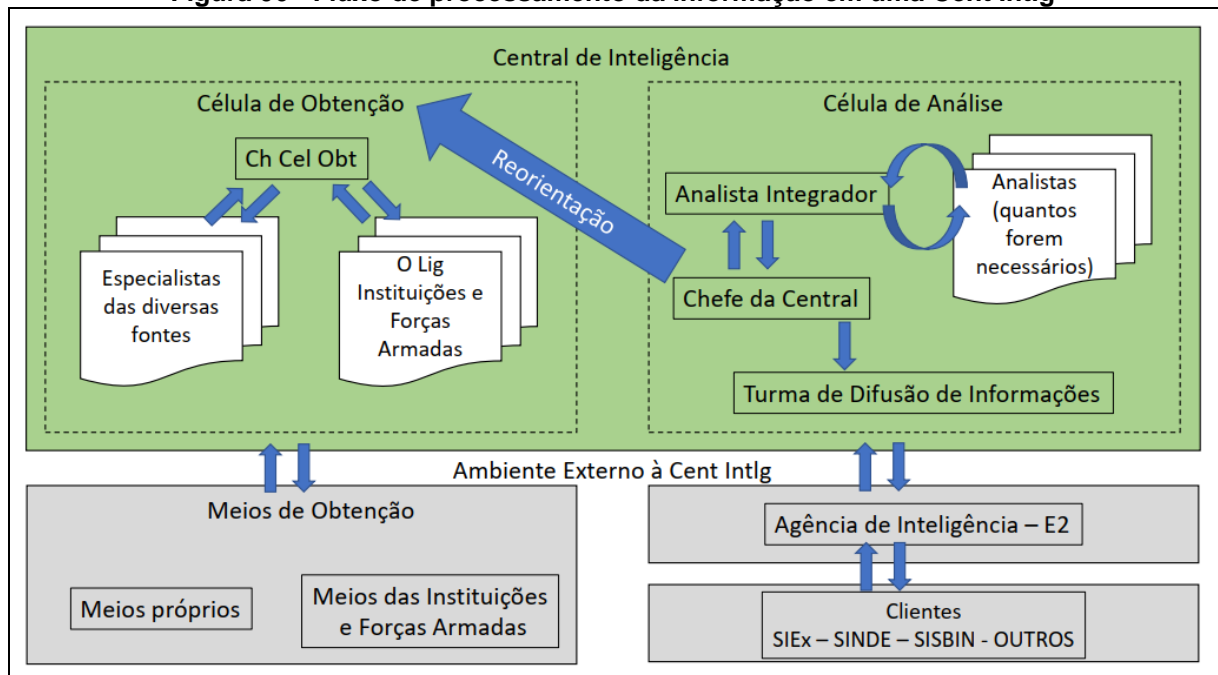
a) Célula de Análise (Cel Anl): composta pela Turmas de Integração, Análise de Inteligência (Anl Intlg) (quantas turmas forem necessárias), Contraineligência (CI), Geointeligência, Cibernética, Sinais, e Difusão de Informações; e

b) Célula de Obtenção (Cel Obt): composta pela Turma de Obtenção (dependente dos meios e sensores à disposição) (BRASIL, 2020).

A Cent Intl atua nas quatro fases do ciclo de inteligência. Na primeira fase, a Chefia da Central tem a atribuição de receber a demanda do escalão apoiado e orientar os trabalhos da Cent. Já na segunda fase, enquanto a Cel Obt busca o dado protegido, a Cel Anl coleta os dados disponíveis em fontes abertas e banco de dados. A fase da produção é onde a Cel Anl analisa todos os dados reunidos e os transforma em conhecimentos relevantes para serem difundidos pela Turma de Difusão das Informações na última fase (BRASIL, 2020).

O fluxo de informações em uma Central de Inteligência pode ser entendido conforme o diagrama a seguir:

Figura 06 - Fluxo de processamento da informação em uma Cent Intlg



Fonte: Brasil (2020, p. 20, adaptado pelo autor).

A turma de integração, onde se encontra o Analista Integrador, possui extrema relevância na estrutura da central, pois é a responsável pela integração dos conhecimentos produzidos pelas outras turmas. Além disso, possui a missão de orientar a produção das Cel Anl Intlg, ativar a Cel Obt para preencher lacunas dos conhecimentos, e apresentar ao Chefe da Cent Intlg os conhecimentos produzidos.

Na doutrina do Exército dos Estados Unidos da América, existe a análise de fonte única, que é específica como humanas, sinais, cibernética, entre outras, e consideram também a análise de todas as fontes, que é feita na Célula de Inteligência ou Oficial de Inteligência da Operação. Assim, eles destacam que o conhecimento produzido por uma fonte deve, sempre que possível, ser compartilhado e confirmado com o analista que possui a consciência global de todas as fontes (USA, 2020).

Fazendo uma analogia com a nossa doutrina, constata-se a importância da Turma de Integração, em especial do Analista Integrador, à medida que o conhecimento produzido por uma fonte pode não ser suficiente para o comando da operação e, ainda, pode levar ao equívoco caso outras fontes não confirmem o conteúdo trabalhado.

De acordo com o Manual Companhia de Inteligência Militar (2019), o Analista Integrador possui as atribuições de: gerenciar a produção do conhecimento; receber a documentação de Inteligência da Tu Dif Info e distribuir para os demais elementos da Tu Anl Intlg, assim como para o Ch Cent Intlg; receber as NI levantadas pela Tu Anl Intlg, conferir, integrar e remetê-las à Tu Obt, de acordo com a fase da Operação para novas demandas; realizar auditoria em toda a tramitação de documentos, bem como no que for produzido pela Cent Intlg; e realizar a integração de todos os conhecimentos produzidos e apresentá-los ao Ch Cent Intlg (BRASIL, 2019b).

Diante do exposto, conclui-se parcialmente que o Analista Integrador ocupa posição de destaque quando se fala na atividade de uma Central de Inteligência em operações. Assim, com a evolução do combate moderno, marcado pelo grande fluxo de informações de inteligência, oriundo das diversas fontes de obtenção, há que se pensar em capacitar, cada vez melhor, os analistas que serão os responsáveis pela integração dos conhecimentos produzidos, a fim de que o comando da operação tenha substância suficiente para a tomada de decisão.

3 IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE INTELIGÊNCIA INTEGRADA EM AMBIENTES EXTERNOS AO EXÉRCITO BRASILEIRO

O ataque da Al Qaeda ao *World Trade Center* em 11 de setembro de 2001 é um exemplo notório em que a falta de integração dos conhecimentos de inteligência resultou em um fracasso. Um dos fatores que impediram a interdição dos planos terroristas foi a segmentação de dados e informações que estavam espalhados em diversas agências (*The 9/11 Commission Report*, de 2004). A Comissão Sobre os Ataques Terroristas Contra os EUA concluiu que a falha ocorreu devido à falta de compartilhamento de informações entre agências federais, bem como à resistência sistêmica ou pessoal para compartilhá-las, diagnosticando falha de imaginação como outro fator (WORMET, 2012).

Antes dos ataques de 9/11, as agências de inteligência e de aplicação da lei nos Estados Unidos operavam isoladamente, sem uma plataforma comum para compartilhar informações e coordenar esforços. Esta falta de integração revelou-se um grande obstáculo à prevenção dos ataques e à sua resposta eficaz. Na esteira dos ataques, o governo dos EUA estabeleceu *Fusion Centers*, que servem como um centro para compartilhamento de informações e coordenação entre agências federais, estaduais e locais (FERREIRA, 2021).

Os *Fusion Centers* são projetados para fornecer um ambiente comum para compartilhar e gerenciar informações, bem como métodos de processamento e análise destinados a apoiar agências e tomadores de decisão. Eles são compostos por analistas de várias agências que trabalham juntos para identificar ameaças potenciais e desenvolver estratégias para mitigá-las. Os centros usam tecnologias avançadas para coletar, analisar e disseminar informações, incluindo monitoramento de mídia social, mineração de dados e vigilância por vídeo (FERREIRA, 2021).

O conceito de *Fusion Centers* ou Centros de Fusão inspira-se na experiência militar da Guerra Fria. Durante esse período, os militares tiveram que operar em um ambiente complexo e incerto, com múltiplas ameaças e recursos limitados. Para enfrentar esses desafios, os militares desenvolveram um conceito conhecido como "união", que enfatizou a necessidade de diferentes ramos das forças armadas trabalharem juntos em direção a um objetivo comum (FERREIRA, 2021).

Os mesmos princípios de união são aplicados no contexto dos Centros de Fusão, onde diferentes agências trabalham juntas em direção a um objetivo comum.

Ao compartilhar informações e coordenar esforços, os *Fusion Centers* podem identificar ameaças potenciais e responder de forma rápida e eficaz a elas. Essa integração é essencial face à natureza evolutiva das ameaças, que exigem uma resposta coordenada e multifacetada (FERREIRA, 2021).

Os primeiros centros de integração de inteligência remontam a década de 90. Em 1996, o *Los Angeles Terrorism Early Warning Group* (LACTEW) possuía a atribuição de prover a consciência situacional do ambiente operacional em um espectro interagências. Ele foi transformado na década seguinte em *Los Angeles Regional Intelligence Center* (JRIC). Era o início da mentalidade de compartilhamento das informações, já que cada agência produzia de maneira autônoma os seus conhecimentos, a estrutura criada servia somente, de forma opcional, como um ambiente de integração (WORMET, 2012).

De maneira análoga, podemos constatar que, da mesma forma que as agências tinham que se comunicar para preencher as lacunas do conhecimento, os dados e as informações das fontes existentes em nossa doutrina devem ser integrados, visto que os dados não estão completos quando observados de apenas um ângulo.

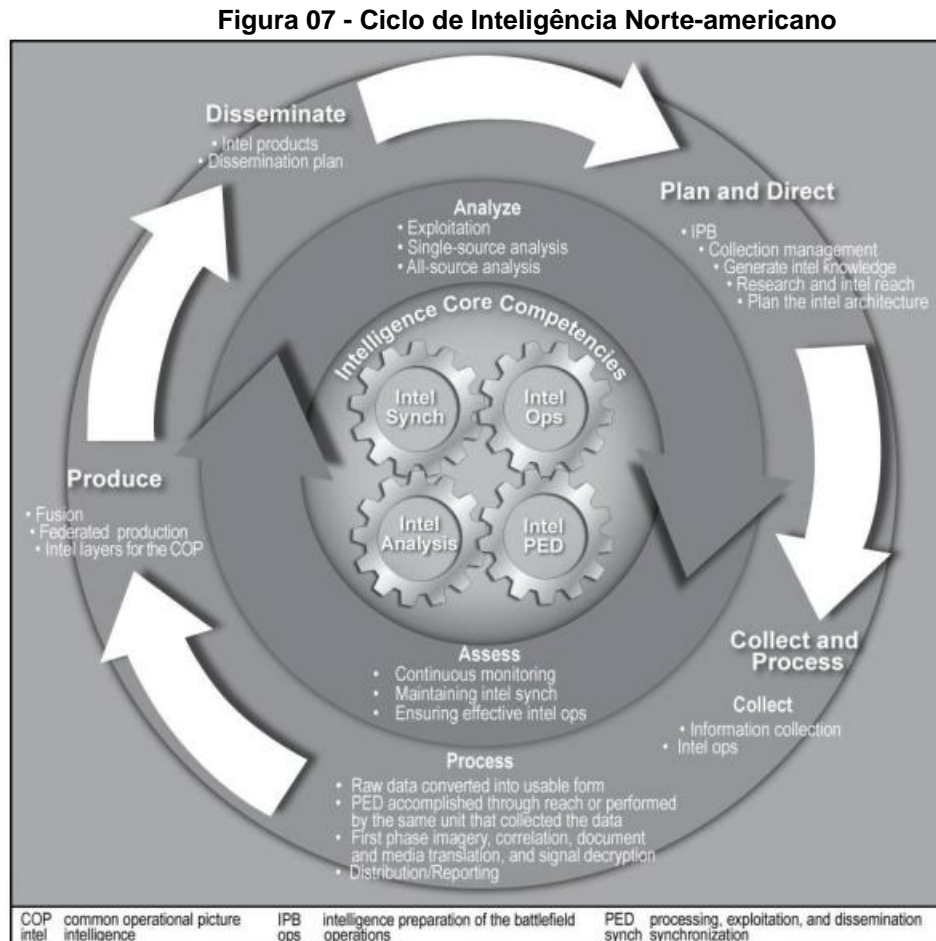
3.1 A Análise de Inteligência no Exército dos Estados Unidos da América

A análise de inteligência é uma atividade altamente especializada nos Estados Unidos, desempenhando um papel crucial na função de combate inteligência. Seu objetivo primordial é produzir informações oportunas, precisas, relevantes e preditivas. Isso envolve a avaliação minuciosa e a integração das informações coletadas com as informações existentes, a fim de facilitar a produção do conhecimento (USA, 2019).

Ao descrever as ameaças existentes e avaliar proativamente os riscos, a análise de inteligência desempenha um papel fundamental na preparação para lidar com considerações como terreno, condições meteorológicas e civis. Além disso, a análise de inteligência desempenha um papel essencial na definição dos aspectos a conhecer. Esses requisitos guiam as operações de coleta de informações, que, por sua vez, geram dados adicionais para análise de inteligência. Essa relação contínua entre análise, coleta e análise novamente é vital para o sucesso das operações de

inteligência e defesa, garantindo uma base sólida de conhecimento para embasar as decisões estratégicas e táticas (USA, 2019).

O ciclo de inteligência norte-americano é muito semelhante ao que consta na doutrina de inteligência do Exército Brasileiro. Pode ser representado pela figura a seguir:



Fonte: USA (2019, p. 3-2).

A primeira fase é de Planejamento e Orientação, muito semelhante à fase de Orientação da Doutrina Brasileira, onde o Comandante estabelece as suas diretrizes e determina as suas necessidades de inteligência.

A segunda fase é de Coleta e Processamento, na qual são realizadas as mesmas atividades da fase de Obtenção. Durante essa fase, ocorre o processamento de dados, que engloba várias atividades essenciais. Isso inclui a exploração de imagens na primeira fase, a conversão e correlação de dados, a tradução de documentos e mídias, bem como a decodificação de sinais (USA, 2019).

Um exemplo concreto de processamento ocorre quando os parâmetros técnicos, como frequência, frequência de repetição de pulso e largura de banda, são

detectados por um sistema de coleta de inteligência eletrônica (ELINT) e, em seguida, comparados e associados aos parâmetros conhecidos de um determinado sistema de radar. Em vez de apresentar ao analista uma grande quantidade de dados brutos de ELINT, o sistema fornece informações específicas sobre o tipo de radar detectado. Essa abordagem permite que o analista se concentre nas informações relevantes e tome decisões embasadas em dados precisos e úteis (USA, 2019).

A fase da Produção equivale à mesma etapa da nossa doutrina, onde ocorre o processo de desenvolvimento de informações por meio da análise dos dados coletados. Os analistas são responsáveis por criar produtos de inteligência, conclusões ou projeções sobre ameaças e aspectos relevantes do ambiente operacional, a fim de atender a requisitos conhecidos ou antecipados em um formato eficaz (USA, 2019).

Para isso, os analistas de inteligência processam e integram informações de diversas fontes, disciplinas e capacidades complementares de inteligência, e integram as informações com a inteligência existente para criar produtos de inteligência acabados. Esse processo é fundamental para a tomada de decisões estratégicas e táticas, e o sucesso das operações de inteligência e defesa depende da qualidade e precisão desses produtos (USA, 2019).

A última fase, chamada de Disseminação, é responsável pela difusão dos conhecimentos produzidos, como na Doutrina Brasileira, oferecendo subsídios relevantes e oportunos aos responsáveis pela tomada de decisões nas operações (USA, 2019).

Para o Exército Americano, a integração constante da terceira fase “é a consolidação, combinação e correlação de informações” (USA, 2019), portanto é uma atividade importante que depura as informações oriundas de todas as fontes disponíveis.

Além disso, a integração das fontes coletadas garante uma abordagem multidisciplinar, refinando a análise e facilitando a compreensão da situação do ambiente operacional, conseqüentemente a tomada de decisão (USA, 2019).

De acordo com o Manual Análise de Inteligência (USA, 2020), o Exército Americano classifica a análise de fonte única e a análise de todas as fontes. Explicando de maneira simples, fonte única é uma fonte específica, seja ela humanas, sinais, cibernética ou outra, cada qual com seu analista especialista e

técnico naquela fonte. Já a análise de todas as fontes é considerada, comparando com a nossa doutrina, a atividade realizada pela Célula de Inteligência e pela Turma de Integração da Central de Inteligência, ou seja, aqueles que possuem um conhecimento amplo, ou seja, não podem “escolher” o que vai ser analisado (USA, 2020).

Para apoiar o comandante e o estado-maior, o G-2/S-2 tem a opção de utilizar informações de inteligência provenientes de fonte única. No entanto, é altamente recomendável que essas informações sejam encaminhadas primeiramente ao elemento analítico responsável por integrar todas as fontes de informação. O objetivo dessa abordagem é corroborar rápida das informações, reduzindo o risco associado ao uso de informações de apenas uma fonte. Esse processo de confirmação envolve a comparação das informações com outros relatórios e produtos de inteligência já existentes (USA, 2020).

Uma vez que a corroboração tenha sido concluída e as informações tenham sido disseminadas para o comandante e o estado-maior, o elemento analítico integra a informação proveniente da fonte única em diversos produtos de inteligência, abrangendo todas as fontes, bem como na parte de ameaças do quadro operacional comum. Essa integração é um passo crucial para assegurar que todas as informações relevantes sejam consideradas durante a produção de inteligência e para garantir que as decisões sejam embasadas em uma compreensão abrangente e precisa do ambiente operacional. Dessa forma, o processo de integração contribui para a obtenção de uma visão completa e confiável, permitindo a tomada de decisões fundamentadas e eficazes (USA, 2020).

O Manual Análise de Inteligência (USA, 2020) ainda aborda sobre as capacidades cognitivas que os analistas de inteligência devem desenvolver. São elas:

a. Habilidades analíticas

- 1) Experiência, habilidade, conhecimento e compreensão da operação.
- 2) Conhecimento das várias disciplinas de inteligência.
- 3) Conhecimento de coleta de informações.
- 4) Compreensão das ameaças dentro de um ambiente operacional.
- 5) Compreensão profunda da estrutura militar e política da ameaça.

b. Habilidades de pensamento

- 1) Ordenação de informações.

- 2) Reconhecimento de padrões.
- 3) Raciocínio.
- 4) Pensamento crítico e criativo.

c. Padrões intelectuais de pensamento

- 1) Clareza.
- 2) Precisão.
- 3) Relevância.
- 4) Profundidade.
- 5) Amplitude.
- 6) Lógica.
- 7) Significado.
- 8) Justiça.

d. Características intelectuais essenciais

- 1) Imparcialidade.
- 2) Humildade intelectual.
- 3) Coragem intelectual.
- 4) Empatia intelectual.
- 5) Integridade intelectual.
- 6) Perseverança intelectual.
- 7) Confiança na razão.
- 8) Autonomia intelectual.

Dessa forma, pode-se verificar que o Exército Norte Americano, considerado um dos mais fortes e preparados do mundo, estabelece parâmetros para que o especialista da área de inteligência se torne um analista competente, capaz de processar e combinar conhecimentos de diversas fontes, produzindo um resultado eficiente e o mais completo possível para aquele que tinha a necessidade de conhecer.

“Um analista que olha além de uma única especialidade geralmente encontra influências e conexões que fornecem uma visão melhor de um tópico atribuído” (SMITH, 2017).

3.2 A Inteligência Competitiva no ramo empresarial

A expressão econômica colabora com o tema pelo surgimento do termo “inteligência competitiva”. A inteligência competitiva é uma área da gestão empresarial que se concentra em coletar e analisar informações sobre a concorrência, clientes, fornecedores e outros aspectos do ambiente de negócios, a fim de ajudar as empresas a tomar decisões embasadas em informações e estratégicas. O advento da inteligência competitiva no meio empresarial tem sido impulsionado pelo aumento da competição global, da velocidade das mudanças tecnológicas e dos mercados cada vez mais complexos e imprevisíveis (ALVES, 2013).

A leitura nas entrelinhas e a interpretação das tendências de mercado é um aspecto fundamental da inteligência competitiva. Isso requer habilidades analíticas e de interpretação de dados, bem como uma compreensão profunda do setor e do ambiente de negócios em que a empresa opera. É importante estar atento às mudanças nos padrões de consumo, às novas tecnologias, aos movimentos da concorrência e a outros fatores que possam afetar o desempenho da empresa no mercado (ALVES, 2013).

De acordo com Levet (2001), a Inteligência Competitiva (IC) é fundamental para as organizações se manterem competitivas no mercado, pois possibilita a antecipação de mudanças e a redução de riscos. Para que a IC funcione de forma eficiente, o autor destaca a importância de duas questões cruciais: a cooperação e a produção de novos conhecimentos.

A cooperação refere-se à capacidade da empresa de agir coletivamente de forma coordenada. Isso significa que os diversos departamentos e equipes da organização precisam trabalhar em conjunto para compartilhar informações e conhecimentos relevantes e desenvolver estratégias integradas (BEZEERA, et. al., 2022).

Já a produção de novos conhecimentos está relacionada à técnica de produzir, interpretar e analisar o conhecimento de forma a antecipar mudanças. Isso envolve o monitoramento de tendências e movimentos do mercado, bem como a identificação de oportunidades e ameaças que possam afetar o desempenho da organização (BEZEERA, et. al., 2022).

De acordo com Oliveira e Melo (2012), a prática da inteligência organizacional geralmente envolve a implementação de um processo ou ciclo composto por quatro fases principais, que são:

a. Identificação das necessidades de inteligência: nesta fase, os responsáveis pelas decisões de toda a organização identificam as informações que precisam para tomar decisões informadas. Isso pode envolver a definição de objetivos específicos de inteligência e a seleção das fontes de informação relevantes.

b. Coleta de informações: nesta fase, as informações são coletadas de várias fontes, incluindo fontes impressas, eletrônicas e orais. Essas fontes podem incluir relatórios de mercado, artigos de jornais, dados financeiros, informações de concorrentes e informações do governo, entre outras.

c. Análise e síntese de informações: nesta fase, as informações coletadas são analisadas e sintetizadas para produzir inteligência relevante para as necessidades identificadas. Isso pode envolver a identificação de tendências, padrões e ameaças emergentes, bem como a avaliação de pontos fortes e fracos da organização.

d. Disseminação da inteligência: nesta fase, a inteligência resultante é comunicada aos responsáveis pelas decisões de toda a organização de uma forma clara e concisa. Isso pode envolver a criação de relatórios de inteligência, apresentações e reuniões de equipe, bem como o compartilhamento de informações em toda a organização para permitir que as decisões sejam tomadas com base em informações precisas e oportunas.

Segundo Alves (2013), um profissional de inteligência competitiva deve estar disposto a ouvir e aprender com todas as fontes de informação possíveis, pois é assim que ele pode descobrir informações valiosas e *insights* que podem ajudar a sua empresa a se manter competitiva no mercado. Além disso, é importante lembrar que as informações muitas vezes são fragmentadas e incompletas, por isso, é necessário juntar as peças do quebra-cabeça e construir uma imagem completa e precisa da situação.

Um bom profissional de inteligência de mercado deve ter habilidades analíticas fortes e ser capaz de coletar e analisar dados para identificar tendências e oportunidades de mercado. Também é importante que tenha conhecimento do setor econômico em que a empresa está inserida, para entender as nuances do mercado e da concorrência (ALVES, 2013).

Embora não seja necessário ter uma formação específica, uma formação em negócios, economia, marketing ou estatística pode ser útil. Além disso, habilidades interpessoais, como comunicação clara e habilidades de apresentação, também são importantes para compartilhar as descobertas de mercado com a equipe da empresa (ALVES, 2013).

De acordo com Alves (2013), a inteligência competitiva tem sido cada vez mais aplicada em empresas de todos os portes e setores. Para ele “as 500 maiores empresas americanas têm um profissional dedicado monitorando isso full time”. O processo decisório depende da competência desse especialista para tomar decisões importantes, portanto o seu perfil deve ser bem estudado.

Dessa forma, constata-se grande semelhança entre a inteligência competitiva e a inteligência militar, no que diz respeito à função do analista integrador, aquele responsável por apresentar os produtos de sua análise que servirão de subsídios para a tomada de decisões. Nota-se, nesse ponto também, que o especialista não pode focar em uma fonte de dados somente, apenas a integração dos conhecimentos conduzirá uma consciência situacional ampla da autoridade.

4 AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO ANALISTA INTEGRADOR NAS OPERAÇÕES BÁSICAS

A partir do entendimento dos principais assuntos pertinentes ao objeto do presente trabalho, pode-se agora buscar efetivamente dialogar sobre as competências do analista integrador em uma Central de Inteligência, particularmente nas Operações Básicas. Para isso, considerou-se inicialmente a necessidade de discorrer sobre as Operações Básicas na Doutrina do Exército Brasileiro e suas principais Necessidades de Inteligência, para, posteriormente, fazer a ligação com as competências que devem ser desenvolvidas pelo analista integrador nesse contexto.

4.1 As Operações Básicas e suas Necessidades de Inteligência

As operações militares são conduzidas em diversos cenários de conflito, abrangendo um amplo espectro que varia de acordo com o nível de envolvimento, desde a prevenção de ameaças até a resolução de conflitos armados, incluindo ou não a gestão de crises. Dessa forma, tais operações podem ocorrer tanto em situações de guerra como de não guerra (BRASIL, 2017).

A situação de guerra é aquela que ocorre quando o poder militar é empregado em sua totalidade, com todas as suas características, com o objetivo de defender a pátria. Essa é a missão principal e mais tradicional das forças armadas, para a qual elas devem estar constantemente preparadas (BRASIL, 2017).

Já a situação de não guerra ocorre quando o poder militar é utilizado de maneira restrita, tanto no âmbito interno quanto externo, sem envolver o combate direto, a menos em circunstâncias especiais. Geralmente, o poder militar é empregado em um contexto de colaboração interagências, desempenhando um papel secundário (BRASIL, 2017).

Segundo o Manual Operações (2017), as operações militares podem ser classificadas de duas formas, quanto às forças empregadas e quanto à finalidade.

2.6.2 **Quanto às forças empregadas**, podem ser singulares, conjuntas ou combinadas.

2.6.2.1 Operações Singulares (...)

2.6.2.2 Operações Conjuntas (...)

2.6.2.3 Operações Combinadas (...)

2.6.3 **Quanto à finalidade**, as operações podem ser classificadas em básicas e complementares.

2.6.3.1 Operações Básicas

2.6.3.1.1 São operações que, por si mesmas, podem atingir os objetivos determinados por uma autoridade militar ou civil, em situação de guerra ou em situação de não guerra.

a) situação de guerra: - **ofensiva**; e - **defensiva**.

b) situação de não guerra: - **de cooperação e coordenação com agências**.

2.6.3.1.2 As operações de cooperação e coordenação com agências são executadas precipuamente em situações de não guerra, mas podem ser desencadeadas em situações de guerra, simultaneamente com as operações ofensiva e defensiva.

2.6.3.2 Operações Complementares

2.6.3.2.1 São operações que se destinam a ampliar, aperfeiçoar e/ou complementar as operações básicas, a fim de maximizar a aplicação dos elementos do poder de combate terrestre. Abrangem, também, operações que, por sua natureza, características e condições em que são conduzidas, exigem especificidades quanto ao seu planejamento, preparação e condução, particularmente, relacionadas às táticas, técnicas e procedimentos (TTP) ou aos meios (pessoal e material) empregados (BRASIL, 2017, p. 2-9, grifo nosso).

Neste estudo, vamos nos concentrar nas Operações Básicas, ou seja, nas Operações Ofensivas, Defensivas e de Cooperação e Coordenação com Agências. Assim, a partir deste momento, passaremos a estudar as Necessidades de Inteligência para cada uma delas no campo de batalha.

Na execução de uma operação ofensiva, é de extrema importância adquirir informações que garantam a segurança da força atacante e permitam identificar o local e o momento propício para concentrar o poder de combate necessário, a fim de surpreender o oponente. Nesse sentido, a velocidade no processamento do ciclo de Inteligência se torna crucial (BRASIL, 2016).

Assim, é primordial que a Inteligência forneça ao comando uma consciência situacional adequada, obtida por meio do Processo de Integração Terreno, Condições Meteorológicas, Inimigo e Considerações Civis (PITCIC), juntamente com uma avaliação contínua da situação. Isso permite que o ataque seja realizado com sucesso, aproveitando as oportunidades necessárias. Vale ressaltar que as Áreas de Interesse de Inteligência de cada unidade operacional serão ajustadas conforme a evolução da situação (BRASIL, 2016).

Segundo o Manual Planejamento e Emprego da Inteligência Militar Terrestre (2016), nas Operações Ofensivas, pode-se apontar como principais Elementos Essenciais de Inteligência os seguintes aspectos:

- a) localização, dispositivo, composição, valor, equipamentos, pontos fortes e fracos da força inimiga defensora, bem como de suas reservas;
- b) sistemas de armas de fogo;

- c) flancos suscetíveis a ataques;
- d) áreas para ataques aéreos amigos e inimigos;
- e) localização de unidades de armas de defesa aérea do inimigo e de mísseis;
- f) guerra eletrônica inimiga;
- g) sistema de comando e controle inimigo;
- h) efeitos do terreno e condições meteorológicas sobre as operações;
- i) considerações civis atuais e futuras;
- j) quantidade, eixos de deslocamento/suprimento e a direção do movimento de civis deslocados; e
- k) eixos de retirada das forças inimigas (BRASIL, 2016, p. 10-2).

Por outro lado, a Inteligência desempenha um papel crucial no suporte às Operações Defensivas, fornecendo informações essenciais para identificar objetivos inimigos, possíveis abordagens, vulnerabilidades e capacidades do oponente, a fim de planejar efetivos contra-ataques. Os sistemas de Inteligência são maximizados durante o tempo de preparação das operações, permitindo antecipar-se no uso dos meios de obtenção de informações de forma mais eficiente (BRASIL, 2016).

Enquanto na Defesa Móvel, as demandas de Inteligência estão diretamente ligadas à obtenção de informações precisas sobre a localização da força inimiga, sua identificação, a direção do esforço principal e a localização das suas reservas, na Defesa de Área, as necessidades de Inteligência devem se concentrar na identificação das possibilidades de contra-ataque da força oponente (BRASIL, 2016).

Segundo o Manual Planejamento e Emprego da Inteligência Militar Terrestre (2016), nas Operações Defensivas, pode-se apontar como principais Elementos Essenciais de Inteligência os seguintes aspectos:

- a) localização, dispositivo, composição, valor, equipamentos, pontos fortes e fracos da força inimiga defensora, bem como de suas reservas;
- b) objetivos do inimigo;
- c) localização de possíveis áreas de desdobramento das forças inimigas;
- d) localização dos sistemas de armas de fogo inimiga, unidades de artilharia e armas de defesa antiaérea e de mísseis;
- e) flancos expostos a possíveis contra-ataques e outros pontos fracos do inimigo;
- f) disponibilidade de armas químicas, biológicas, radiológicas e nucleares;
- g) guerra eletrônica inimiga;
- h) sistema de comando e controle inimigo;
- i) efeitos do terreno e condições meteorológicas sobre as operações;
- j) considerações civis atuais e futuras;
- k) quantidade, eixos de deslocamento/suprimento e a direção do movimento de civis deslocados; e
- l) eixos de retirada das forças inimigas (BRASIL, 2016, p. 10-3).

As operações de cooperação e coordenação com agências (OCCA) são comumente realizadas em situações de não guerra, onde o poder militar é empregado tanto internamente quanto externamente, mas sem envolver o combate

direto, exceto em circunstâncias especiais. São elas: garantia dos poderes constitucionais; garantia da lei e da ordem (GLO); atribuições subsidiárias; prevenção e combate ao terrorismo; sob a égide de organismos internacionais; em apoio à política externa em tempo de paz ou crise; e outras operações em situação de não guerra (BRASIL, 2017).

A fim de direcionar o nosso estudo de forma objetiva, vamos focar, dentro das OCCA, nas Operações de GLO, tendo em vista ser o tipo mais comum onde há um largo emprego da Central de Inteligência historicamente dentro do EB.

Na condução das Op GLO, a Inteligência desempenha um papel fundamental ao fornecer informações essenciais sobre as características das forças oponentes, a área de operações e a população local envolvida. O conhecimento detalhado das características das forças oponentes, bem como da área em que ocorrem as operações, com especial atenção para a população residente, permite neutralizar ou suprimir a capacidade de atuação das forças inimigas, minimizando danos à população e reduzindo o desgaste da força empregada (BRASIL, 2016).

A atividade de Inteligência deve ser realizada antes do início da operação, sendo desenvolvida com ênfase na fase preventiva, por meio do acompanhamento das possíveis ações das forças oponentes. A produção de conhecimento resultante dessa atividade irá apoiar as ações das forças empregadas, além de fornecer dados relevantes para o desenvolvimento das atividades de Comunicação Social e de Operações de Apoio à Informação (BRASIL, 2016).

Torna-se extremamente relevante detalhar os Elementos Essenciais de Inteligência, a fim de determinar a melhor maneira de conduzir as operações e influenciar positivamente a população, visando aumentar a estabilidade local. A identificação e análise das ameaças, bem como a compreensão do terreno, clima e considerações civis, são aspectos importantes para garantir o emprego correto das tropas (BRASIL, 2016).

A ausência de conhecimento sobre a força oponente, a política local, os costumes e a cultura, assim como a dificuldade em distinguir entre a população civil e os agentes perturbadores da ordem pública (APOP), frequentemente resulta em ações não intencionais e consequências desfavoráveis. Essas consequências podem incluir ataques a alvos inadequados, ofensas ou a criação de desconfiança entre a população local. Essa falta de conhecimento pode representar uma ameaça potencial ao cumprimento da missão (BRASIL, 2016).

Segundo o Manual Planejamento e Emprego da Inteligência Militar Terrestre (2016), nas Op GLO, os Elementos Essenciais de Inteligência devem ter a finalidade de preparar-se contra as seguintes ameaças:

- a) ações contra realização de pleitos eleitorais afetando a votação e a apuração de uma votação;
- b) ações de organizações criminosas contra pessoas ou patrimônio incluindo os navios de bandeira brasileira;
- c) plataformas de petróleo e gás na plataforma continental brasileiras;
- d) bloqueio de vias públicas de circulação;
- e) depredação do patrimônio público e privado;
- f) distúrbios urbanos;
- g) invasão de propriedades e instalações rurais ou urbanas, públicas ou privadas;
- h) paralisação de atividades produtivas;
- i) paralisação de serviços críticos ou essenciais à população ou a setores produtivos do País;
- j) sabotagem nos locais de grandes eventos; e
- k) saques de estabelecimentos comerciais (BRASIL, 2016, p. 10-7).

4.2 As Competências Necessárias ao Analista Integrador

A competência é um conceito de longa data, remontando a milênios. Já no Código de Hamurabi, datado de 1750 a.C., encontramos o conceito sendo usado como adjetivo para descrever a autoridade e a capacidade de um bom soberano. Ao longo da história, esse conceito ressurgiu em diferentes momentos, sempre ligado à noção de autoridade e capacidade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A competência, entendida como capacidade, encontra sua melhor descrição no âmbito organizacional. Esse termo tem sido amplamente utilizado para caracterizar o indivíduo apto a desempenhar de forma adequada um determinado papel em um contexto específico (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Brandão, Leite e Carbone (2011) define que a instituição pode fornecer condições para que as competências de seus recursos humanos se desenvolvam, criando um ambiente diferenciado no âmbito da organização. O Capital Humano poderá ser desenvolvido por meio de: instruções a respeito do que deve ser feito; instrumentos, equipamentos, ferramentas e recursos apropriados e em pleno funcionamento para as atividades propostas; e incentivos, pecuniários ou não, para o desempenho dos colaboradores.

O Exército Brasileiro, por meio das Instruções Reguladoras do Ensino por Competências (BRASIL, 2022), conceituou competência como uma capacidade de mobilizar recursos, integrando-os de forma sinérgica, com a finalidade de agir e decidir em uma gama de situações.

A aquisição das competências está intimamente ligada à abordagem sistemática de situações-problema, que fornecem aos analistas um conjunto de estruturas mentais que servem como base para a mobilização das habilidades necessárias para alcançar uma solução adequada diante de uma situação real (BRASIL, 2022).

As competências aqui estudadas, para serem incorporadas à função do analista integrador, devem reunir recursos conforme a Doutrina em vigor:

Art. 5º Os recursos mobilizados pelas competências incluem:

I - conhecimentos (saber conhecer);

II - habilidades (saber fazer);

III - atitudes (saber ser);

IV - valores (saber ser); e

V - experiências (saber ser) (BRASIL, 2022).

Traçando um paralelo com o que vimos até agora sobre as competências no âmbito do EB, podemos afirmar que, segundo o Manual Análise de Inteligência (USA, 2020), o analista de inteligência, de uma forma geral, deve desenvolver habilidades analíticas e habilidades de pensamento, no campo do “saber conhecer”, padrões intelectuais de pensamento, no setor do “saber fazer” e características intelectuais essenciais, na área do “saber ser”.

5 CONCLUSÃO

Nos dias atuais, o domínio oportuno das informações relevantes permite que os comandantes obtenham uma melhor compreensão da situação. Dessa forma, a análise de inteligência age como luz no meio da nebulosidade do ambiente de amplo espectro, contribuindo para a consciência situacional e a tomada de decisões.

A respeito do ciclo de inteligência existe uma ligação significativa, especialmente entre as fases de obtenção e de produção. Entre elas há um elo imaginário que, a partir dos dados que foram coletados, reorienta os meios de busca e coleta para atender ao repertório de conhecimentos necessários estabelecidos na primeira fase. Essa função essencial, em uma Central de Inteligência, é desempenhada pelo Analista Integrador.

Considerando a doutrina de inteligência em vigor, a estrutura da Central de Inteligência, com as suas células de análise e obtenção, cumpre a sua finalidade de fornecer a consciência situacional antes e durante as operações básicas, à medida que o Analista Integrador promove um trabalho direcionado e coordenado, a fim de fornecer segurança às ações de busca e uma eficiente economia de meios materiais e humanos.

O presente estudo identificou que manuais de inteligência nacionais não possuem um arcabouço sobre as necessárias competências do analista integrador, em uma Central de Inteligência, durante as operações básicas. Diante disso, buscamos apresentar o que a Inteligência norte-americana prevê para os seus analistas, servindo de modelo para a nossa doutrina.

Nesse contexto, verificamos que o analista de inteligência deve mobilizar recursos para desenvolver competências para desempenhar de forma satisfatória a sua função. Esses recursos englobam a necessidade de ser, conhecer e fazer.

Dessa forma, o analista de inteligência deve possuir habilidades analíticas, como experiência, habilidade e conhecimento da operação, compreensão das várias disciplinas de inteligência, conhecimento de coleta de informações e uma profunda compreensão da estrutura militar e política da ameaça.

Além disso, deve ter habilidades de pensamento, incluindo a capacidade de ordenar informações, reconhecer padrões, raciocinar e aplicar o pensamento crítico e criativo. O perfil desejado também engloba padrões intelectuais de pensamento, como clareza, precisão, relevância, profundidade, amplitude, lógica, significado e

justiça. Características intelectuais essenciais, como imparcialidade, humildade intelectual, coragem intelectual, empatia intelectual, integridade intelectual, perseverança intelectual, confiança na razão e autonomia intelectual, são igualmente importantes.

Com a inteligência competitiva, compreendemos o seu papel fundamental no ambiente empresarial, permitindo às organizações antecipar mudanças e reduzir riscos por meio da cooperação e produção de novos conhecimentos. Esse campo requer habilidades analíticas, interpretação de dados e compreensão aprofundada do setor e do ambiente de negócios. Essa prática segue um ciclo que envolve a identificação das necessidades de inteligência, coleta e análise de informações, e disseminação da inteligência para apoiar a tomada de decisões.

Com isso, os profissionais de inteligência competitiva devem ser capazes de coletar e analisar dados, identificar tendências e oportunidades de mercado, além de possuir habilidades interpessoais para trabalhar em equipe. A aplicação da inteligência competitiva tem se tornado cada vez mais comum em empresas de diversos setores, e sua importância é comparável à da inteligência militar, requerendo o perfil adequado ao analista integrador para garantir decisões embasadas.

Ainda, ao longo do trabalho, conhecemos as necessidades de inteligência específicas para cada operação básica. Nesse sentido, o analista integrador deve conhecer as especificidades de cada uma delas, a fim de auxiliar o Chefe da Central de Inteligência no planejamento e constantes reorientações nos esforços de busca. Somente dessa maneira, a célula de análise produzirá conhecimentos relevantes para o decisor.

Por fim, o presente estudo não esgota os debates sobre o tema, mas sim esclarece sobre a função do analista integrador em uma Central de Inteligência, já que é um cargo pouco explorado e, muito menos, com requisitos pré-estabelecidos para o seu desempenho. Além disso, ressalta a doutrina norte-americana como exemplo e lições aprendidas do meio empresarial. Dessa forma, o trabalho serve de combustível inicial para a normatização do cargo, trazendo luz a um perfil desejável do militar que o exercerá. Tudo isso com a finalidade de aprimorar as estruturas e organizações da Função de Combate Inteligência.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Fábio. **Você sabe o que é Inteligência competitiva?** Indústria Hoje, 2013. Disponível em: <https://industria hoje.com.br/voce-sabe-o-que-e-inteligencia-competitiva>. Acesso em: 11 abr. 2023.
- BEZERRA, A. M. R; CRUZ, V. L.; FREIRE, L. G. B. O.; SILVA, M. S. Inteligência Competitiva Nas Organizações Baseadas Em Projetos: proposição de uma integração entre os conceitos. **Desafio Online**, v. 10, n. 3, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/14763>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **RAE**, São Paulo, n. 01, v. 41, p.08-15, 30 jan. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/?lang=pt>. Acesso em: 2 abr. 2023.
- BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competências**. Apostila do Curso de Gestão por Competências da Fundação Getúlio Vargas. 2011.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Glossário de termos e expressões para uso no exército**. EB20-MF-03.109. 5. ed. Brasília, 2018a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Central de Inteligência**. Caderno de Instrução. Brasília, 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Conceito Operativo do Exército Brasileiro**. Operações de Convergência 2040. EB20-MF-07.101. Brasília, 2023.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Doutrina Militar Terrestre**. EB20-MF-10.102. 2. ed. Brasília, 2019a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Inteligência Militar Terrestre**. EB20-MF-10.107. 2. ed. Brasília, 2015a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Inteligência**. EB20-MC-10.207. 1. ed. Brasília, 2015b.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Operações**. EB70-MC-10.223. 5. ed. Brasília, 2017.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Inteligência nas Operações**. EB70-MC-10.252. 1. ed. Brasília, 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Batalhão de Inteligência Militar**. EB70-MC-10.302. Brasília, 2018b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Companhia de Inteligência Militar**. EB70-MC-10.312. Brasília, 2019b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Planejamento e Emprego da Inteligência Militar**. EB70-MC-10.307. 1. ed. Brasília, 2016.

CARNEIRO, Fernando Brasil. **A Companhia de Análise do Batalhão de Inteligência Militar mobiliando a Central de Inteligência em Operações contra Forças Irregulares**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em de Organizações de Inteligência) – Escola de Inteligência Militar do Exército. Brasília, 2022.

CERÁVOLO, Túlio Marcos Santos. **A integração da atividade de inteligência nas operações interagências no Brasil contemporâneo**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2019. 141p.

ENDSLEY, Mica R et al. **Toward a theory of situation awareness in dynamic systems**. *Human Factors*, 1995.

FERREIRA, Gustavo. Perspectivas e desafios para o trabalho integrado em centros de inteligência. **Revista Brasileira de Inteligência**, n. 16, p. 79-100, 8 jun. 2022. Disponível em: <https://rbi.ena.gov.br/index.php/RBI/article/view/199>. Acesso em: 13 abr. 2023.

KEEGAN, John. **Inteligência na guerra: conhecimento do inimigo, de Napoleão à Al-Qaeda**. Tradução de S. Duarte, 1ª reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 2006. 448p.

LEVET, J. L. **L'Intelligence Économique: mode de pensée, mode d'action**. Ed. Economica. 2001.

MATHIAS, G. M.; NETO, J. F. A. A difusão de dados sem análise de inteligência para a atualização da consciência situacional nas operações em situação de guerra. **Revista A Lucerna**. 11. ed. Brasília, 2021. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/lucerna/article/view/11277>. Acesso em: 13 abr. 2023.

OLIVEIRA, P. H., & MELO, S. C. O. A etapa de planejamento no processo de inteligência competitiva: desafios e algumas reflexões. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 2, n. 3, p. 1-14, 2012. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/17>. Acesso em: 11 abr. 2023.

RUEDA, William Wilson Alexandre R. Emprego da inteligência militar nas operações de nível tático. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/DMT/article/view/710>. **Doutrina Militar Terrestre em revista**, v. 3, n. 8, p. 20-29, jul./dez. Brasília, 2015. Acesso em: 11 abr. 2023.

SMITH, Michael Douglas. A Good Intelligence Analyst. **International Journal of Intelligence and CounterIntelligence**, v. 30, n. 1, p. 181-185, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08850607.2016.1230708>. Acesso em: 11 abr. 2023.

USA. Department of the Army. Headquarters. **Intelligence**. ADP 2-0. Washington - DC, 2019.

USA. Department of the Army. Headquarters. **Intelligence Analysis**. ATP 2-33.4. Washington - DC, 2020.

USA. Department of the Army. Headquarters. **Intelligence**. FM 2-0. Washington - DC, 2018.

WORMET, J. R. **Federated Search Tools in Fusion Centers**: Bridging Databases in the Information Sharing Environment. Monterey, California: Naval Postgraduate School, 2012.